



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**A GESTÃO DO RISCO NO SETOR DOS SERVIÇOS
MARÍTIMOS - ANÁLISE SETORIAL**

RAFAEL ABREU LARANJEIRO

SETEMBRO - 2013

MESTRADO EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A GESTÃO DO RISCO NO SETOR DOS SERVIÇOS
MARÍTIMOS - ANÁLISE SETORIAL

RAFAEL ABREU LARANJEIRO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA CLÁUDIA SARRICO

SETEMBRO - 2013

Agradecimentos

Gostaria de agradecer à professora Cláudia Sarrico pelo seu profissionalismo, rigor e adaptabilidade, mostrando-me as diretrizes necessárias para o sucesso da investigação.

Queria dar também uma palavra de apreço aos interlocutores das empresas em estudo, pela amabilidade e disponibilidade, levando este estudo a “bom porto”.

Resumo

A crescente tendência para a eficiência operacional tem levado muitas empresas a optar por mecanismos internos para melhor alcançar este fim, integrando a gestão do risco na tentativa de mitigar as consequências e/ou diminuir a probabilidade do risco, caso este ocorra. Porém, a literatura sugere uma falha, entre as funções da empresa, na forma de como estas lidam com o risco, não existindo uma visão e gestão global do mesmo.

Depois da revisão da literatura existente sobre esta temática, tornou-se importante compreender qual o grau de envolvimento dos diversos departamentos no processo de gestão do risco, perceber todo o seu dinamismo e as técnicas e ferramentas mais utilizadas por forma a avaliar e, posteriormente, tomar as medidas de ação necessárias.

Na presente investigação, o método de recolha de informação eleito foi a realização de entrevistas semiestruturadas, direcionadas a quatro empresas prestadoras de serviços marítimos nos principais portos comerciais portugueses.

Esta dissertação permitiu perceber que os registos dos potenciais riscos são essenciais para a sua posterior apreciação, sendo que os principais responsáveis pelo bom funcionamento de todo o ciclo são os tripulantes, derivado ao seu conhecimento e experiência. As técnicas e ferramentas mais utilizadas pelas empresas ao longo de todo o processo de gestão do risco correspondem, em grande parte, às citadas pela literatura.

A investigação levada a cabo apresenta os resultados que, de alguma forma, contrariam a teoria quando esta afirma a existência de uma fragmentação das unidades funcionais na participação nesta temática.

Palavras-chave: Gestão do risco; Cultura organizacional; Técnicas de gestão do risco;

Abstract

The growing trend towards operational efficiency has led many companies to choose internal mechanisms to better achieve this end, integrating risk management in an attempt to mitigate the consequences and/or decrease the probability of the risk, if it occurs. However, according to the literature, there's a fail between the various functions of companies - an absence of a vision and comprehensive risk management.

After reviewing the literature on this topic, it became essential to understand the degree of involvement of the various departments in the process of risk management, perceive it's dynamism and the tools and techniques most commonly used in order to assess and subsequently take the necessary action measures.

In the present investigation, the chosen method of data collection were semi-structured interviews, directed to four companies providing towage services in major Portuguese trade ports.

This work allowed us to perceive that the records of potential risks are essential for its further consideration, and the main responsible for the proper functioning of the entire cycle are the crew, derived their knowledge and experience. The tools and techniques most used by companies throughout the process of risk management correspond, largely, to those cited by the authors.

The research carried out shows that the results somehow contradict the theory when it reveals the existence of a fragmentation on functional units in participation of this topic.

Keywords: Organizational Culture; Risk Management, Tools and Techniques of Risk Management

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
Índice de Esquemas e Tabelas	iv
Abreviaturas.....	v
1. Introdução	1
2. Revisão da literatura	3
2.1 Evolução da gestão do risco ao longo do tempo	3
2.2 Definição de risco e gestão do risco	4
2.3 Tipos e principais causas de risco.....	6
2.4 Benefícios da gestão do risco	7
2.5 O processo de gestão do risco, principais técnicas e ferramentas	8
2.6 Princípios e aspetos técnicos	12
3. Enquadramento setorial	13
3.1 O setor dos serviços marítimos.....	13
3.2 Portos comerciais e empresas a competirem	14
4. Questões de investigação.....	15
5. Metodologia.....	16
5.1 Modo de procedimento	16
5.2 Vantagens e limitações da norma escolhida	17
5.3 Pontos abrangentes da entrevista	18
5.4 Como tratar os dados obtidos	19
5.5 Razão dos estudos de caso	19
5.6 Garantia de validade das informações	20
6. Escolha e apresentação das empresas	21
6.1 Confidencialidade do estudo e dimensão das empresas	21
6.2 Apresentação das empresas	22
Empresa A	23
Empresa B	23
Empresa C	24
Empresa D	25
7. Discussão dos casos.....	25
7.1- A gestão de risco integrada, uma visão holística	26
7.2- O processo de gestão do risco	28
i) Identificação dos riscos	28
ii) Análise dos riscos	29
iii) Avaliação dos riscos	31
7.3- Tratamento do risco: transferência, retenção e redução	32
8. Conclusões.....	35
8.1 Resultados e contribuições para a teoria	35
8.2 Principais limitações e propostas futuras.....	36
Referências Bibliográficas.....	37
Anexos.....	39
Tabelas.....	39
Esquemas.....	41
Guião das entrevistas	42

Índice de Esquemas e Tabelas

Tabela I - Características das organizações estudadas	22
---	----

Abreviaturas

AS - Australian Standard (Norma Australiana)

AIRMIC - Association of Insurance and Risk Managers in Industry and Commerce

BS - British Standard (Norma Britânica)

ERM - Enterprise Risk Management (Gestão de risco empresarial)

IRM - Institute of Risk Management (Instituto de gestão do risco)

ISO - International Organization for Standardization (Organização internacional normativa)

NP - Norma Portuguesa

SOBES - Sociedade Brasileira de Engenharia de Segurança

1. Introdução

A abrangência do conceito de gestão do risco tem vindo a sofrer variadas mutações desde a sua proveniência (Dionne 2013). Começando na incerteza das viagens marítimas e seguros acidentais, passando pela posterior contemplação do risco financeiro, até que na década de 90, segundo Dickinson (2001), a gestão do risco emergiu como função dentro das organizações, numa abordagem integrada. Porém, de acordo com a literatura revista, muitas empresas não têm uma estrutura de gestão do risco igual em toda a empresa, não possuindo uma visão holística do mesmo - existem discrepâncias das unidades funcionais na forma como lidam com o risco (Institute of Management Accountants (2007), (Hopkin (2012) e (Regester & Larkin, 2008)).

Não importa o quão bem organizada a empresa possa ser, a qualquer momento acontecimentos inesperados podem colocar os trabalhadores ou a empresa numa posição vulnerável. O facto de os departamentos não integrarem estas práticas nas suas funções levou à necessidade da elaboração de uma investigação empírica sobre esta temática num sector específico, servindo como propósito para este estudo.

O objetivo desta investigação é perceber qual o atual estado da gestão do risco nas empresas prestadoras de serviços marítimos a nível nacional, estabelecendo uma análise comparativa das empresas estudadas. Para esse fim são abordados três pontos centrais: o grau de envolvimento dos vários departamentos, a discriminação das várias fases do ciclo de gestão do risco, enumerando as suas principais técnicas e ferramentas e, por fim, a evidência do modo como as empresas lidam com o risco após a sua avaliação.

A escolha deste setor, para além da sua preponderância no desenvolvimento regional e nacional, deveu-se sobretudo à vivência familiar e geográfica, que sempre me

despertaram interesse pela área. Pertencendo a uma comunidade ligada à prática piscatória, as preocupações e fatalidades associadas são características deste sector. As motivações pela escolha do tema e do sector conjugam-se de modo a tornar este estudo pessoalmente desafiante e enriquecedor.

A investigação, do tipo empírica, tem início com a literatura revista, como fundamento do estudo. Nesta seção será abordada a evolução da abrangência do risco, a sua definição atual, os vários tipos e benefícios da sua gestão e a explanação de todo o ciclo de gestão do risco, bem como as suas técnicas e ferramentas mais usuais em cada estágio. De seguida é caracterizado o sector e as empresas em estudo, exposta a metodologia de investigação empírica escolhida e a razão da utilização das fontes de recolha de informação. A apresentação das empresas e a discussão dos casos são expostos posteriormente, sendo que por último são elaboradas as principais conclusões e contribuições para o desenvolvimento do “estado da arte”, bem como as limitações e recomendações para estudos futuros.

2. Revisão da literatura

2.1 Evolução da gestão do risco ao longo do tempo

A noção de risco adquiriu expressão, para Mendes (2002), durante os séculos XVI e XVII, quando esta começou a ser usada pelos exploradores ocidentais nas navegações que os levavam para o desconhecido. Segundo Massumi (1993), citado por Mendes (2002), a noção de risco nasceu associada à insegurança marítima e aos perigos que podiam comprometer as viagens. Nesta linha, o risco dizia respeito à possibilidade de um ato divino, uma força maior ou uma tempestade que pudesse comprometer a viagem. O risco era percebido como algo natural e, como tal, os tripulantes pouco mais podiam fazer do que tentar estimar quando estes acontecimentos iriam surgir e atuarem, com o intuito de reduzirem o seu impacto. Este conceito de risco excluía então a ideia de falha ou de responsabilidade humana, abrangendo apenas eventos alheios à tripulação.

A gestão de risco, como parte formal e integrante nos processos de tomada de decisão dentro das organizações, tem início, para Dickinson (2001), no fim da década de 1940. Para o autor, a gestão do risco abrangia, nessa altura, riscos relacionados com catástrofes naturais, acidentes, erros humanos ou de fraude, em que as empresas eram capazes de os transferir para as companhias de seguros. Alguns tipos de riscos financeiros poderiam ser também transferidos, tais como riscos de crédito, salvaguardando a empresa de possíveis insolvências ou mora no pagamento de dívidas do cliente.

Dionne (2013) e Hopkin (2012) defendem que a prática de gestão do risco tornou-se mais difundida e melhor coordenada porque os custos dos seguros na década de 1950

tornaram-se excessivos e a extensão da cobertura limitada. Na opinião dos autores, as organizações perceberam que o seguro era insuficiente se não havia também a devida atenção à proteção dos bens e das pessoas. Na década de 1970, segundo Dickinson (2001), as empresas começaram a olhar mais de perto para os diversos riscos financeiros, tais como os movimentos das taxas de câmbio, preços de *commodities*, taxas de juros e preços de ações.

Quando aplicada pelo sistema financeiro, a palavra risco passou então a incluir a noção de tempo, imprescindível para o cálculo das consequências prováveis de um determinado investimento, acabando-se por referir a uma enorme diversidade de situações onde existia incerteza (Giddens, 2000).

Desde meados da década de 90 que o conceito de gestão de risco empresarial (ERM) emergiu como função da gestão dentro das organizações (Dickinson, 2001). A gestão de riscos empresarial evoluiu, segundo o autor, para uma abordagem sistemática e integrada da gestão, com a inclusão de métodos e processos para tornar a empresa mais flexível e adaptável à mudança - gestão de riscos como um processo dinâmico.

2.2 Definição de risco e gestão do risco

A literatura mais recente apresenta a atual abrangência da definição de risco:

De acordo com Regester & Larkin (2008), o risco é uma medida do efeito negativo de um problema. Na mesma ótica, a consultora Deloitte&Touche (2000) define risco como a ameaça de que uma ação ou evento irá afetar negativamente uma organização na capacidade de atingir os seus objetivos.

Já, noutra perspetiva, vários autores defendem que as consequências poderão variar de positivas para negativas. Na opinião do Guia ISO 31000:2012, o risco é o efeito da incerteza nos objetivos, que pode ser positivo, negativo ou um desvio em relação ao

esperado. Para esta organização, o risco é muitas vezes descrito por um evento, uma alteração de circunstâncias ou uma consequência que pode afetar a realização dos objetivos.

Raban (2005) associa o risco com o perigo, incerteza ou a oportunidade de uma ação afetar a capacidade de uma organização alcançar os seus objetivos. Na opinião de Douglas (1992), risco, no seu sentido técnico, é a probabilidade de um evento ocorrer, combinado com a magnitude das perdas e ganhos.

Da literatura revista, todas as definições se assemelham, ainda que, na opinião de Regester & Larkin (2008) e Deloitte&Touche (2000), o risco apresente apenas o efeito negativo nos objetivos da organização. Segundo Hopkin (2012), é geralmente aceite que o risco é melhor definido concentrando os riscos como a possível ocorrência de eventos, como na definição de risco da ISO e na fornecida por Raban (2005). Assim sendo, adiante abordaremos o risco associado a um evento/acontecimento - podendo ter efeitos negativos ou positivos - pois, para um risco se materializar, um evento deve ocorrer.

Tendo denominado a evolução e o conceito de risco, é impreterível definir a gestão do risco, conceito central deste estudo.

Raban (2005), à semelhança do guia ISO 31000:2012, refere a gestão do risco como a capacidade de um departamento gerir os riscos a que está exposta.

De acordo com Elliott, Swartz, & Herbane (2010), esta gestão engloba a cultura, processos e estruturas que são postas em prática para gerir eficazmente as potenciais oportunidades e efeitos adversos. O Instituto de Gestão de Risco (IRM) define a gestão do risco como *“o processo que visa ajudar as organizações a compreender, avaliar e agir sobre todos os seus riscos, com vista a aumentar a probabilidade de sucesso e reduzindo a probabilidade de falha”* (Hopkin, 2012 pág. 37).

De acordo com a literatura revista, é pacífico descrever a gestão do risco como o processo de identificar, avaliar e agir sobre todos os riscos enfrentados pela organização e estabelecer as medidas necessárias para minimizar possíveis perdas e potenciar eventuais oportunidades.

2.3 Tipos e principais causas de risco

Como vimos, o risco pode ter resultados positivos ou negativos, ou pode simplesmente resultar em incerteza. Os riscos podem então ser considerados como estando relacionados com a perda, oportunidade ou presença de incerteza por parte de uma organização. De acordo com Hopkin (2012), os riscos podem ser divididos em três categorias:

- Riscos de perigo (ou puros);
- Riscos de controlo (ou incerteza);
- Riscos de oportunidade (ou especulativos);

Há eventos que só podem ter consequências negativas. Estes riscos são denominados de riscos de perigo. Para o autor, existem também riscos que dão origem a incertezas sobre o resultado de uma situação, descritos como riscos de controlo/incerteza (frequentemente associados com a gestão de projetos). Nestas circunstâncias, é sabido que os eventos irão ocorrer, mas as consequências específicas desses acontecimentos são difíceis de prever e controlar.

Hopkin (2012) apresenta ainda um terceiro tipo de risco, em que as organizações correm riscos deliberadamente a fim de conseguir um retorno positivo. Estes riscos podem ser considerados como oportunidades ou especulativos, sendo que cada organização terá

uma posição específica para o investimento em tais circunstâncias (ex.: investimentos e derivados financeiros).

Na opinião de Slack, Chambers, & Johnston (2010), existe a probabilidade de ocorrerem falhas completamente aleatórias (incidentes), como é o caso de cheias, incêndios, relâmpagos e algumas avarias - que são impossíveis de prever. No entanto, muitas falhas poderiam ser evitadas. Estas falhas, denominadas de riscos de perigo (puros) por Hopkin (2012), classificam-se por: falhas de fornecimento - qualidade, tempo de entrega, volatilidade; falhas derivadas dos clientes - má especificação, variações a montante; falhas internas - humanas (doença, erros, violações), organizacionais (estruturais, culturais) e tecnológicas (máquinas, equipamentos, TI, infraestruturas); falhas no desenho dos produtos e serviços (compromisso entre rápida entrada no mercado e risco do produto ou serviço falhar) e falhas do meio envolvente (político, económico, social, tecnológico, ambiental e legal).

2.4 Benefícios da gestão do risco

Segundo a Norma ISO 31000:2012, a implementação e manutenção da gestão do risco permite, sobretudo, a uma organização:

- Aumentar a probabilidade de atingir os seus objetivos;
- Aumentar a confiança das partes interessadas e a credibilidade da organização;
- Melhorar a prevenção de perdas e a gestão de incidentes;
- Minimizar as perdas;
- Melhorar na aprendizagem organizacional.
- Encorajar a gestão proactiva e melhoria na aprendizagem organizacional;

Para a consultora KPMG, a gestão de risco empresarial procura identificar, avaliar, comunicar e gerir o risco de toda a organização. Ao identificar e abordar de forma proactiva os riscos e oportunidades, as empresas protegem-se e criam valor. Para esta organização, os principais benefícios na adoção de um modelo de gestão de risco integrado consistem em:

- Aumentar a consciencialização dos riscos a que a organização está exposta;
- Aumentar de forma significativa o grau de resiliência da organização, tornando-a mais imune a efeitos adversos e a fatores imprevisíveis;
- Aumentar a eficiência operacional e previsibilidade dos resultados, por via da minimização das perdas e da maximização da receita;
- Aumentar a eficácia das decisões de gestão, por via do fornecimento de informação mais precisa e fiável.

Os principais benefícios da gestão de risco empresarial permitem às empresas aumentar a probabilidade de atingir os seus objetivos de forma sustentada, estabelecendo uma base fiável para o planeamento e para a tomada de decisões. Daqui se depreende a crucial importância desta temática para a eficiência operacional da organização.

2.5 O processo de gestão do risco, principais técnicas e ferramentas

Atualmente estão estabelecidas algumas normas de gestão do risco, como demonstra a Tabela 1. A primeira norma foi desenvolvida, de acordo com Hopkin (2012), na Austrália em 1995, tendo evoluído para uma norma com maior reconhecimento - a AS 4360, criada em 2004. Contudo a AS 4360 foi retirada em 2009, em detrimento da introdução da norma ISO 31000, a mais recente adição aos padrões atualmente disponíveis.

Outra das normas de gestão do risco melhor estabelecida foi introduzida pelo IRM em 2000, numa abordagem destinada a “amadores” na gestão do risco. Já a norma britânica BS 31100, mais de carácter interno, foi publicada em 2008, aumentando o leque de normas de gestão do risco existentes.

De acordo com Hopkin (2010), os processos básicos do ciclo de gestão do risco são bastante semelhantes em todas normas atualmente estabelecidas, sendo visível a convergência para cinco etapas fundamentais no processo de gestão do risco eficiente: identificação, análise e avaliação do risco, com posterior ação e monitorização do mesmo. De acordo com Baker (1997), estas cinco etapas sequenciais subdividem-se em duas, a apreciação do risco e o seu controle.

O ciclo de gestão do risco começa na identificação do mesmo, onde o objetivo passa, segundo a norma ISO 31000:2012, pela elaboração de uma lista que deverá abranger os eventos que possam afetar o alcance dos objetivos. A identificação é, segundo Webb (1994), o mais importante estágio do ciclo de gestão do risco, pois um risco que não é identificado não será incluído na posterior análise. Para identificar o risco, as técnicas mais comuns são a identificação individual ou a discussão em grupo, como sugerido por Baker (1997).

Tendo identificado todos os possíveis riscos, a próxima fase é a sua mensuração, utilizando técnicas de natureza qualitativa e quantitativa. As técnicas qualitativas são, segundo Baker (1997), as de menor custo em termos monetários - dados históricos, julgamentos, experiência e *brainstorming* de ideias. Já as quantitativas, complementando, e de certa forma comprovando as qualitativas, são de um investimento mais elevado, tendo em conta a sua complexidade de criação. As

principais técnicas quantitativas de análise de gestão de riscos de perigo são, de acordo com Baker (1997):

- **Árvore de decisão** - o objetivo geral é dividido em etapas individuais e sequenciais, contendo respostas de "sim" ou "não", determinando o caminho a ser seguido. Este método identifica uma série de pontos de decisão, encorajando uma catalogação ordenada de objetivos e sua colocação numa hierarquia por ordem de prioridade.

- **Matriz de risco** - Tendo como referência a probabilidade de ocorrência e a sua magnitude, as matrizes de risco podem ajudar uma organização a determinar como responder a um risco, planeando uma resposta atempada e eficaz. Para os riscos que estão nos níveis mais baixos da magnitude e da probabilidade, denominada por "zona verde", a empresa deve responder com a monitorização. Já para os riscos com maiores níveis ("zona vermelha") a empresa deve dar uma resposta forte com um maior compromisso para alterar a sua probabilidade de ocorrência e/ou impacto causado (Institute of Management Accountants, 2007).

- **Simulação/software de risco** - Matriz de risco computadorizada e especializada, tendo como input variadas questões com o fim de calcular o nível de risco com elevado nível de precisão e fiabilidade. Tem como objetivo baixar o nível de risco global, tentando evitar perturbações e minimizando a perda potencial de eventos indesejados.

A avaliação do risco, última etapa da sua apreciação, serve de ponte para a implementação do devido tratamento, tendo por base os resultados da análise do risco para a sua qualificação e categorização por níveis.

Após a apreciação do risco a empresa deverá tomar as devidas decisões por ordem a tratá-lo. Segundo Baker (1997), em concordância com a norma ISO 31000:2012, as

principais ações passam pela transferência do risco para terceiros, a retenção deste pela empresa ou a redução do mesmo.

i) Transferência do risco

As empresas transferem o risco, nas palavras do autor, de duas formas distintas: subcontratam uma empresa especializada para fornecer determinado serviço ou então transferem esse risco, financeiramente, para uma empresa seguradora. A principal vantagem da transferência de riscos, segundo o autor, é converter a incerteza num custo conhecido. Carter & Doherty (1974) defendem que as principais limitações da transferência são a abrangência dos riscos ditos como “transferíveis”, a raridade de situações onde as empresas são compensadas com a totalidade das eventuais perdas e, por vezes, a existência de uma variação do tempo e quantia na entrega dos pagamentos.

ii) Retenção do risco

Outra técnica de tratamento de riscos é a sua retenção interna por parte da empresa. Nesta linha, os prejuízos das consequências dos riscos, quando ocorrem, são financiados pela empresa. A retenção dos riscos poderá ocorrer de forma ativa, ou seja, uma estratégia propositadamente deliberada pela empresa para reter, após avaliação consciente das possíveis perdas, o risco, caso ocorra - "autosseguro". Já a retenção passiva ocorre quando os riscos não são identificados, tendo a empresa que responder, posteriormente, às consequências da materialização do risco.

As principais razões para reter ativamente um risco são, para Carter & Doherty (1974), a reduzida compensação financeira de transferir o risco para seguradoras ou o custo excessivo de métodos e técnicas para prevenir a ocorrência do mesmo.

iii) Redução dos riscos

O risco materializado pode ser dividido, segundo a SOBES, por acidentes ou incidentes. Os acidentes são caracterizados por eventos provocados por imperícia, imprudência ou negligência dos trabalhadores. Já os incidentes referem-se à aleatoriedade de acontecimentos que afetam o normal funcionamento da atividade.

A redução do risco, no que respeita a acidentes de trabalho, é atingida, segundo Baker (1997), através de técnicas de segurança no trabalho, sendo que os incidentes terão no planeamento organizacional a técnica para a sua redução. A redução dos incidentes é categorizada, segundo Slack, Chambers & Johnston (2010), por cinco principais medidas de planeamento organizacional, dependendo da natureza do risco: mitigação económica, remoção de recursos passíveis de sofrer as consequências da falha, substituição de peças ou componentes e mitigação espacial e temporal.

A última etapa do ciclo de gestão do risco é a sua monitorização, num contínuo e renovador processo da visualização do nível de risco, após este ser identificado, analisado e respondido. As principais técnicas de monitorização do risco são, de acordo com Baker (1997), as auditorias, avaliação de desempenho e o *feedback* dos utilizadores.

2.6 Princípios e aspetos técnicos

Na opinião de Finne (2000), pessoas com posições "críticas" no trabalho desempenham o papel mais importante na gestão de risco. De acordo com Rasmussen (1997), muitas vezes é concluído que o erro humano é um fator determinante em 70 a 80% dos casos acidentados. Daí que, para Slack, Chambers, & Johnston (2010), a empresa deva incutir hábitos aos seus colaboradores no que respeita à tentativa de perceber o que correu, ou poderá correr mal - uma atitude de "*risk-aware*" - ao invés de aceitar o fracasso como algo natural no processo de fabricação do produto ou serviço.

Segundo o Institute of Management Accountants (2007), as diferentes unidades funcionais da empresa lidam apenas com os seus próprios riscos, muitas vezes não existindo um único grupo ou pessoa na organização que tenha uma compreensão da exposição ao risco total da empresa. Hopkin (2012), na mesma linha, afirma que parte das empresas não têm um quadro comum de gestão do risco. Embora haja uma maior aceitação, por parte das empresas, da necessidade de planejar e organizar-se para potenciais situações de crise, existe uma contínua falha dos gestores de topo na tomada de iniciativas de modo a explicar o que aconteceu e o que está a ser feito para resolver a situação (Regester & Larkin, 2008).

Segundo Flaherty, Gourgey & Natarajan (2012), é provável que os gestores de risco levem em maior consideração eventos que já ocorreram, em detrimento de riscos que nunca se materializaram, ou seja, a gestão de risco é desenvolvida sobrevalorizando riscos "velhos" e subvalorizando riscos novos, muitas vezes não analisando os últimos.

3. Enquadramento setorial

3.1 O setor dos serviços marítimos

Portugal situa-se numa posição central em relação ao Atlântico, no cruzamento das principais rotas marítimas, beneficiando de portos de águas profundas capazes de servir de porta de entrada e saída de navios de grandes dimensões, usados no tráfego de longo curso (mercadorias e passageiros).

O setor dos serviços marítimos engloba atividades que passam por ajudar essas embarcações a atracar na zona portuária, desempenhando assim um papel fundamental na interface de trocas comerciais entre os outros países e o território nacional. Do mesmo modo, está habilitada a responder a situações de emergência no mar, seja pelo

salvamento de embarcações e resgate dos tripulantes e/ou mercadorias em naufrágios, com a respetiva limpeza dos destroços, bem como evitar catástrofes como o derramamento de produtos tóxicos nos oceanos.

Por atuar em zonas de forte regulação governamental, as organizações que nele operam necessitam de adquirir licença para iniciar as suas atividades, seguindo um conjunto rigoroso de regras e procedimentos característicos de cada porto para executar as suas operações. A sua sobrevivência está muito dependente de decisões e posturas políticas, bem como dos ciclos económicos.

As empresas que atuam neste setor lidam com fluxos financeiros substanciais - os resultados operacionais variam não só com os fatores externos atrás descritos, bem como muitas vezes refletem a imprevisibilidade das condições meteorológicas e a natureza irregular do serviço de salvamento marítimo (que apesar de ser altamente lucrativo tem uma procura bastante irregular e igualmente imprevisível).

3.2 Portos comerciais e empresas a competirem

Os portos sempre apresentaram um meio imprescindível no desenvolvimento do comércio nacional e internacional dos países - hoje fortificado pela globalização dos mercados - fator fundamental para o desenvolvimento sustentado da economia das regiões onde se inserem (Gaur, 2005). Daí que o litoral português se tenha tornado numa importante referência económica e cultural, atraindo embarcações de transporte e turismo marítimo, bem como os recursos subjacentes às suas atividades.

Devido às suas características geográficas naturais, é plausível que Portugal tenha uma quantidade de portos marítimos relativamente abundante. Consoante o volume de carga movimentada e a sua capacidade, os portos classificam-se como principais ou secundários. Existem nove portos comerciais em Portugal continental, sendo

considerados portos principais os de Leixões, Aveiro, Lisboa, Setúbal e Sines - todos estes geridos por administrações portuárias com estatuto de sociedades anónimas de capital público. Na lista dos portos secundários constam o de Viana do Castelo, Figueira da Foz, Faro e Portimão.

Algumas das empresas que competem neste setor desenvolvem as suas atividades em mais do que um porto comercial. É também normal a subcontratação entre concorrentes aquando dos serviços prestados, geralmente por insuficiência de embarcações das empresas com menor dimensão. Os portos nacionais possuem características distintivas uns dos outros, nomeadamente em termos de localização, infraestruturas de suporte, intermodalidade existente, profundidade das águas, entre outros. Daí que o número de serviços efetuados pelas empresas seja condicionado pelas especificidade de cada porto em que operam (Tabela 2).

4. Questões de investigação

O presente trabalho pretende contribuir para desenvolver a limitada base de conhecimento do setor dos serviços marítimos e perceber como estas empresas agem perante o risco. Assim sendo, os principais objetivos do estudo passam por perceber o grau de envolvimento dos vários departamentos e explicar a dinâmica incutida em todo o ciclo de gestão do risco, bem como enumerar as principais técnicas e ferramentas de gestão do risco.

Neste sentido, apresentam-se, em seguida, as questões de investigação propostas neste estudo.

Q1: Será que as empresas prestadoras de serviços marítimos possuem uma visão holística da gestão do risco? Qual o papel da gestão de topo?

Q2: Quais as técnicas e ferramentas utilizadas pelas empresas durante o processo de gestão do risco?

Q3: Em que medida é que estas empresas lidam com o risco? Quais as principais formas de agir pós-avaliação?

5. Metodologia

Como anteriormente referido, os riscos podem ser considerados como estando relacionados com a perda, oportunidade ou presença de incerteza por parte de uma organização. Todavia, neste estudo, o foco recai nos riscos de perigo (puros), mais especificamente nos riscos/falhas internas, dada a natureza do setor em análise e as suas características. Estes riscos podem inibir a realização da missão das empresas, na medida em que os serviços podem ser conturbados por perdas, danos, avaria, furtos ou outras ameaças associadas a uma grande variedade de eventos.

A abrangência do objetivo do estudo passa então por avaliar o modo como as empresas identificam, analisam, avaliam e agem perante os riscos a que estão submetidas aquando dos serviços prestados, bem como perceber a importância deste conceito na cultura organizacional. Para esse fim, irá ser estabelecida uma investigação comparativa exploratória das principais empresas que atuam no setor dos serviços marítimos, tendo em vista uma análise crítica dos dados recolhidos.

5.1 Modo de procedimento

Como método de recolha de informação, a escolha recaiu em entrevistas semiestruturadas. A opção de entrevistas ao invés de inquéritos deveu-se, sobretudo, à possibilidade de elaborar uma avaliação mais realista e fidedigna destas práticas em

cada empresa, tomando em consideração o número de empresas a entrevistar (quatro empresas). A análise qualitativa fundamenta a investigação em vários sentidos, possibilitando uma maior perceção de determinadas realidades que outras técnicas de investigação não permitem - emoções, primeiras impressões ou opiniões pessoais do entrevistado, derivado ao contacto direto associado (Quivy & Campenhoudt, 2008). O guião da entrevista foi assim desenhado para extrair informação, aos responsáveis pela segurança da empresa, de como os riscos são identificados, analisados, avaliados e posteriormente controlados.

De modo a alcançar o objetivo traçado com maior validade e rigor prático, o guião tem por base o processo de gestão do risco empresarial proposto pela norma ISO 31000:2012 (Esquema 1). Esta norma não se destina a fins de certificação, mas sim a direccionar as empresas, num conjunto de princípios que deverão ser cumpridos, para uma prática de gestão do risco eficiente. Assim sendo, este estudo não trata de verificar quais as empresas que estão ou não aptas para serem certificadas, mas sim direccioná-las para as boas práticas de forma contínua e dinâmica.

5.2 Vantagens e limitações da norma escolhida

A norma ISO foi atualizada, em Julho do passado ano, pela comissão técnica de normalização portuguesa (NP ISO 31000:2012) - coordenada pela associação portuguesa para a qualidade, sendo lógica a tendência para esta escolha. Além disso, a escolha da presente norma deveu-se ao facto desta poder ser aplicável a qualquer tipo de setor de modo sistemático, transparente e credível, em qualquer que seja o tipo de risco, sendo elaborada para organizações cuja especialização no risco é limitada. Nesta linha,

a norma ISO 3100:2012 parece ser acertada, tendo em conta as características das empresas em estudo e a validade exigida nos objetivos traçados.

Esta norma possui algumas restrições devido ao facto do setor em estudo ser muito específico, realizando atividades diferentes e mais complexas do que outros setores de produtos e serviços mais padronizados. As empresas deste setor têm que responder às normas exigidas pelas entidades certificadoras e cada embarcação possui inúmeros riscos associados, pelo que as empresas têm manuais de procedimentos para questões específicas, podendo não ir ao encontro, de alguma forma, do processo de gestão de risco da presente norma e/ou às suas principais técnicas anteriormente expostas.

5.3 Pontos abrangentes da entrevista

Derivado à temática da gestão do risco empresarial ser um conceito relativamente recente, é expectável que os interlocutores das empresas tenham conhecimentos limitados sobre esta função da gestão, pelo que o guião segue uma estrutura lógica e intencional (Esquema 2). Primeiramente o objetivo passa por conhecer melhor o entrevistado e a empresa, tentando perceber qual a afinidade com o tema e a sua opinião primária sobre a importância do mesmo (correspondendo ao ponto 1 e 2).

Tendo obtido as primeiras ilações sobre o entrevistado, o objetivo recai agora na gestão de topo e o seu grau de envolvimento relativamente a esta temática. De acordo com a norma seguida, as principais decisões que a gestão pode tomar correspondem aos pontos 4, 5 e 6, servindo para explicar a utilização de cada um deste tipo de tratamento de riscos (transferência, retenção e redução), fator essencial para o estudo em causa.

De seguida, já com o entrevistado ciente da importância da gestão do risco e as principais formas de lidar com o mesmo, consegue elaborar asserções com mais fundamento. A identificação do risco (ponto 7) permite averiguar quais as ferramentas

mais usuais de identificação de riscos e apurar a eventual existência do registo de todas as causas e consequências dos mesmos, visto que, se algum risco se materializar, a tripulação a bordo corre perigo eminente.

Após a identificação do risco, o próximo passo é a análise do mesmo (ponto 8), com o objetivo de perceber a pertinência e validade dos instrumentos de análise do risco pela empresa e grau de adequação. Depois de analisar, a empresa deve avaliar os vários riscos (ponto 9), distinguindo-os de acordo com o seu nível.

5.4 Como tratar os dados obtidos

A investigação exploratória levada a cabo permite aferir o estado atual no setor e procura rotinas e novas tendências sobre esta temática nas empresas entrevistadas. De modo a tratar a informação qualitativa, proveniente das entrevistas pessoais, é exigida a máxima fiabilidade, validade e reconhecimento de tendências e/ou preconceitos pessoais, de modo a tornar o estudo mais próximo da realidade quanto possível (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

A informação recolhida não poderá ser tratada através de inferências estatísticas, derivado ao número limitado de empresas existentes nos portos marítimos portugueses (Morais, 2005). Assim sendo, a melhor forma de ilustrar a informação qualitativa recolhida será a sua classificação por temas em estudos de caso, na tentativa de realçar as diferenças entre as práticas de gestão do risco nas empresas em estudo.

5.5 Razão dos estudos de caso

Segundo Eisenhardt (1989), a metodologia de estudos de caso é mais apropriada nas fases iniciais de investigação de novos fenómenos, ou com o intuito de evidenciar novos pontos de vista sobre um fenómeno já anteriormente estudado.

O estudo de caso não representa uma amostra representativa de uma população, e ao optar por este, será para expandir ou generalizar teorias analíticas ao invés de enumerar inferências estatísticas (Yin, 2009). Desta forma, o objetivo é investigar uma teoria e expandir a base de conhecimentos que existe atualmente, utilizando para tal exemplos de empresas portuguesas de serviços marítimos.

A principal vantagem dos estudos de caso quando comparados com os outros métodos de recolha de informação - como os questionários - é a capacidade para obter um conjunto muito variado de informação, permitindo conhecer a empresa de forma mais aprofundada, através do cruzamento entre entrevistas, documentos ou notícias.

Segundo Yin (2009), os resultados obtidos com múltiplos estudos de caso podem ser mais robustos e comparáveis entre si do que se for utilizado apenas um estudo de caso. Assim sendo, a opção de incluir quatro empresas no estudo parece ser adequada.

5.6 Garantia de validade das informações

A elaboração dos casos foi ao encontro de um conjunto de critérios para garantir a validade da informação recolhida, nomeadamente a validade dos constructos, validade interna, externa e fiabilidade (Yin, 2009)

A validade dos constructos é garantida através da utilização de várias fontes de informação - entrevistas individuais, informação pública disponível e documentos das empresas. A validade interna é atingida através da identificação de tendências e padrões nos diferentes casos, sendo que a validade externa garante a replicação de um caso singular para as quatro empresas dos principais portos comerciais portugueses. A fiabilidade é alcançada pela posse de todas as afirmações obtidas em cada um dos casos e pela tentativa de questionar alguns tripulantes das embarcações (quando possível), numa tentativa de investigar possíveis disparidades de informação.

6. Escolha e apresentação das empresas

A lista de potenciais empresas para os estudos de caso foi desenvolvida tendo em conta o conhecimento pessoal sobre este tipo de empresas e posterior análise da informação pública disponível. Tendo em conta o reduzido número de empresas em Portugal continental - que, segundo os entrevistados, e confirmado pelas respetivas autoridades portuárias, ascende a dez - a escolha das mesmas recaiu, principalmente, sobre 3 indicadores: o tipo de porto (dando preferência a portos principais, que sugere empresas com maior dimensão e volume de negócios), diversidade dos portos (se possível, empresas cujos serviços não estejam afetos a um único porto) e os anos de funcionamento (para uma melhor perceção da evolução desta temática).

De acordo com as restrições levadas a cabo, foram identificadas cinco empresas privadas que se adequam aos padrões propostos. Assim sendo, as cinco empresas foram contactadas utilizando o correio eletrónico e, simultaneamente, o telefone, onde foram explicados os objetivos do estudo e a importância de cada organização para o mesmo. Infelizmente não foi possível agendar a entrevista com a quinta empresa devido a problemas de disponibilidade por parte da mesma, todavia o objetivo de abranger todos os portos comerciais principais portugueses foi alcançado, resultando em quatro empresas para a presente investigação.

6.1 Confidencialidade do estudo e dimensão das empresas

Embora a segurança dos tripulantes seja, historicamente, a maior preocupação das empresas deste setor, o processo de gestão dos diferentes riscos é, de acordo com a literatura existente, limitada. Assim sendo, para não expor as empresas em estudo, e não colocar em causa a sua reputação comercial, foi decidido, por ambas as partes, manter a confidencialidade das empresas participantes. Outro dos motivos que levaram ao

anonimato foi o facto da rivalidade concorrencial ser elevada, dado que algumas destas empresas partilham o mesmo porto, sendo por isso concorrentes diretos.

Este anonimato limitou, de certa forma, a tentativa de comparação de dimensões empresariais, dado que a recolha de dados de custos do departamento de segurança e volume de negócios foi interdita, derivado aos fatores anteriormente referidos.

De modo a diferenciar as empresas em estudo, em termos dimensionais e comerciais, foi então elaborada uma tabela com algumas características específicas em termos de anos de atividade, número de frota e tripulantes, bem como os serviços prestados no ano de 2012.

Tabela I - Características das organizações estudadas

Nome da organização	Início da atividade	Número de serviços prestados	Número de colaboradores	Número de embarcações (reboques)
A	19xx	6X	65	11
B	20xx	6X	40	7
C	19xx	X	30	6
D	19xx	6X	59	6

Fonte: Elaboração própria

Fornecendo serviços marítimos nos portos de Leixões, Aveiro, Lisboa, Setúbal e Sines, as empresas incluídas neste estudo têm o papel de concorrentes mas também de parceiros, participando conjuntamente em serviços específicos que requerem outro tipo de características de frota, que empresas individuais não possuem.

6.2 Apresentação das empresas

O objetivo deste ponto passa por apresentar as empresas e o pessoal que lida com o risco, bem como expor as suas opiniões gerais sobre esta temática antes de passar para a análise específica das questões de investigação.

Empresa A

O entrevistado, responsável pelo departamento técnico e de segurança da empresa A, aparenta grande autonomia no cargo que ocupa. Dentro das suas responsabilidades encontram-se a supervisão da segurança pessoal e coletiva dos tripulantes das embarcações, a segurança da própria unidade e a segurança das máquinas.

Para o responsável da segurança, o risco está inerente a todas as atividades que a empresa faz e as vantagens desta gestão são claras: preparar a tripulação para imprevistos através de variadas formações e treinos.

No que respeita às condições de trabalho, o responsável pela segurança é perentório: *"penso que é a melhor empresa portuguesa a nível de condições"*, contando com inúmeras formações e *"excelentes equipamentos e materiais"*.

Quando questionado sobre a atitude da empresa perante o risco, é notória uma posição de salvaguarda da tripulação, *"depende muito da missão em que eles estejam envolvidos. Primeiro salvar as vidas, prefiro que os meus homens tenham treino em saber como disparar as balsas e todos os outros procedimentos de emergência do que o resto. Se der para salvar a embarcação muito bem, se não dá paciência..."*.

Empresa B

Na empresa B, o departamento de segurança é composto por uma pessoa que é responsável pelo cumprimento de todos os requisitos da entidade certificadora da empresa, que tem padrões específicos para cumprir. Além disso, a função de intermediário entre o escritório e os tripulantes - em questões relacionadas com a segurança (tanto operacional como técnica) - também está implícita.

As características mais importantes do pessoal que avalia o risco são, para o responsável, o discernimento e a experiência profissional, questionando-se

constantemente sobre o processo atual, *"porque se uma pessoa está habituada a fazer sempre com o mesmo procedimento, nunca vai identificar outras formas mais eficazes"*.

Em conversa com o responsável, é notório o dinamismo em todo o processo de gestão do risco levado a cabo pela empresa: *"eu tenho que me adaptar, aprender conceitos novos para tentar implementá-los e incluir os tripulantes para darem a sua opinião. Existem sempre coisas que podemos anular ou reduzir a probabilidade de acontecer"*.

A missão da empresa é providenciar segurança e apoio marítimo, apostando na qualidade das embarcações e tripulantes com conhecimento e personalidade crítica.

Empresa C

Responsável pela segurança a bordo e fora da embarcação, o entrevistado desta empresa presta também apoio à área comercial. Denominando a empresa como do tipo familiar, o responsável pela segurança afirma que existe uma boa relação empregado-empregador, alegando que todos os colaboradores são *"clubistas"*, ou seja, *"gostam de cá trabalhar e defendem a empresa ao máximo"*.

Sendo política prioritária da empresa, a gestão do risco engloba a garantia de procedimentos que assegurem que inconformidades, acidentes e situações perigosas sejam reportadas, analisadas e corrigidas com o objetivo de uma melhoria progressiva. A grande vantagem desta gestão para a empresa é, sobretudo, a redução da probabilidade de ocorrência do risco. É rotina da empresa a tentativa de identificação do maior número de possíveis acidentes a bordo, pois *"quanto mais identificarmos, menor é a probabilidade desse acontecimento ocorrer. Temos que viver com o risco"*.

Para a empresa C, num negócio, a melhor maneira de singrar *"é quando criamos um amigo"*, fazer com o cliente fique *"com a empresa na cabeça e nem sequer pensar*

noutra solução". Assim sendo, a empresa aposta no serviço personalizado aos seus clientes como arma competitiva.

Empresa D

Quando falamos do departamento de segurança na empresa D, é estar a falar de todos os departamentos e tripulantes da mesma, sendo que este departamento, fisicamente, não existe. Assim sendo, existe uma equipa interfuncional, que se reúne periodicamente para discutir esta temática na empresa.

O entrevistado é coordenador das operações da empresa e a sua função envolve tudo o que está relacionado com o serviço prestado, reunindo as condições desejáveis para garantir o sucesso do mesmo, adequando os meios ao serviço específico.

O responsável pelas operações na empresa garante que a empresa D é escolhida pela "*panóplia de equipamentos e unidades*" que permitem uma versatilidade de manobras em condições adversas, que outras empresas concorrentes não conseguem oferecer.

Para a empresa, a gestão dos diferentes riscos é necessária para avaliar e quantificar a probabilidade de "*ocorrências perigosas*", garantindo assim ganhos a longo-prazo.

Para o coordenador das operações, a empresa proporciona boas condições de trabalho aos tripulantes, oferecendo um horário de trabalho equilibrado, equipamentos de qualidade e formações diversas.

7. Discussão dos casos

O objetivo deste ponto é discutir a análise dos estudos de caso à luz das questões de investigação propostas. A análise incide, em primeiro lugar, na verificação da existência de uma gestão do risco integrada por parte das empresas em estudo, passando depois para o ciclo de gestão do risco implementado pelas mesmas. Por fim, tendo explicitado

o ciclo interno de gestão do risco de cada empresa, são analisadas as variadas formas de ação para a posterior tomada de decisão perante os diferentes riscos.

7.1- A gestão de risco integrada, uma visão holística

De acordo com a literatura, existe uma grande disparidade de envolvimento dos diferentes departamentos no que diz respeito ao risco e sua gestão. Serve este ponto para tentar corroborar essa afirmação nas empresas portuguesas prestadoras de serviços marítimos.

Na empresa A, a gestão de topo é composta por um diretor geral que, segundo o entrevistado, não acompanha a gestão do risco, assumindo uma posição totalmente financeira. Assim sendo, o diretor geral delega as funções no departamento de segurança e estes só se relacionam para questões operacionais ligadas às embarcações, ou outros assuntos, estes de forma esporádica. É visível uma relação de cooperação entre o departamento de segurança e o de compras, que comunicam acerca do estado das máquinas e equipamentos.

Já na empresa B, a gestão de topo está diretamente relacionada com todos os outros departamentos da empresa, tendo assim um papel bastante presente e ativo. Todas as decisões que impliquem mudanças ou saídas das atividades previamente planeadas, a gestão de topo é informada e questionada “*A gestão não encara os custos deste departamento como gastos, mas sim como um investimento*” – afirma o responsável pela segurança. Nesta empresa os departamentos de compras, operações e financeiro são elementos ativos na evolução desta temática na empresa, estando presentes na tomada de decisão e cientes da sua importância para a empresa, tanto a nível comercial como financeiro.

Na empresa C, quem está envolvido nas decisões sobre a segurança e risco faz parte de um grupo denominado de "*gabinete de crise*". Este grupo, liderado pelo gerente executivo, tem como apoio o responsável técnico e de segurança, bem como outras entidades, de acordo a situação com que a empresa está a lidar. A gestão de topo reconhece a importância da gestão do risco para a empresa e materializa essa ideia com a elaboração de um documento com as políticas da empresa, estando a de segurança em primeiro lugar.

A empresa D, à semelhança das empresas B e C, elabora reuniões para discutir esta temática na empresa, com participação desde o departamento técnico, ao operacional e financeiro, passando também pela administração. A diferença entre esta empresa e as outras está na base periódica das reuniões, dado que a empresa D elabora reuniões interfuncionais de base semanal, enquanto nas empresas B e C reúnem-se quando necessário.

Ao contrário do que Regester & Larkin (2008) e Slack, Chambers & Johnston (2010) afirmam, na maioria destas empresas, com alguma exceção da empresa A, a gestão de topo toma um papel bastante ativo na tomada de decisões. Em todas as empresas, há a existência de relações interfuncionais no apoio à tomada de decisão, decidindo, em conjunto, as diversas formas de atuar face ao risco. Assim sendo, também contrariando as opiniões de Hopkin (2012) e do Institute of Management Accountants (2007), o dinamismo das relações interdepartamentais está presente, sendo estas cruciais aquando da tomada de decisões pós-avaliação.

7.2- O processo de gestão do risco

O processo de gestão do risco levado a cabo pelas empresas é ponto essencial para as conclusões deste estudo. Perceber a dinâmica do processo interno de gestão de risco, bem como as suas técnicas e ferramentas, parece ser a melhor forma de caracterizar as empresas em estudo e retirar as devidas conclusões à luz da literatura existente.

O processo da gestão de risco destas empresas passa pela identificação dos riscos, análise e posterior avaliação dos mesmos, numa tentativa de reduzir a magnitude da sua materialização e/ou probabilidade de ocorrência, transferi-los para terceiros ou então retê-los na empresa, conforme a avaliação feita pelos responsáveis de cada empresa.

i) Identificação dos riscos

Na empresa A, o risco é identificado por duas vias, a experiência do tripulante e a verificação das máquinas antes de efetuar uma manobra, com base numa lista de verificação de procedimentos. Quando algum equipamento ou periférico não está a funcionar ou trabalhar corretamente, os tripulantes devem reportar ao responsável pela segurança para serem tomadas medidas no sentido de resolver o problema.

Segundo o responsável pela segurança da empresa B, a melhor técnica de identificação de riscos é o reporte dos tripulantes pois *"eles é que conhecem a atividade, e quem está envolvido na atividade está envolvido na identificação do risco"*. Para os auxiliar, o escritório elabora listas de vários procedimentos rotineiros antes de cada manobra.

À semelhança das outras empresas, também as empresas C e D apostam na experiência de trabalho dos tripulantes para a identificação dos riscos, elaborando também listas de verificação de procedimentos para os auxiliar nesta tarefa.

Todas estas empresas possuem um método obrigatório de identificação de riscos: as entidades portuárias, seguradoras e certificadoras que vêm, anualmente, verificar o estado das embarcações por via de auditorias de operacionalização.

Os riscos identificados pelas empresas são mais fáceis de analisar do que os novos riscos, dada a informação histórica disponível. Assim sendo, e de acordo com o responsável técnico da empresa D, "*temos os riscos inerentes às atividades e que estão perfeitamente identificados, e depois temos os outros que vão surgindo no dia-a-dia e que constituem situações pontuais que acontecem*". Quanto à primeira tipologia, as empresas, com exceção da A, têm registado num manual todas as fontes de risco, acrescentando novas situações mediante o seu aparecimento, como o caso da empresa B e C.

Já a empresa D possui um histórico accidental, em que é atualizado cada vez que exista alguma situação em que resultou, ou poderia resultar, num acidente. Porém, não estão explanadas todas as situações de perigo "*nem fazia sentido, senão tínhamos que alterar o manual 3 ou 4 vezes por ano*", pelo que não existe o acréscimo de novas situações ao manual de gestão do risco da empresa.

A empresa A adota uma postura diferente das outras empresas aquando do registo da informação pois não possui nenhum registo dos diferentes riscos de perigo e manutenções.

ii) Análise dos riscos

A empresa A utiliza maioritariamente uma técnica de análise do risco - sessões de *brainstorming* - com o intuito de discutir as reivindicações dos tripulantes e dar pareceres sobre o estado das máquinas e equipamentos. As restantes empresas, muito derivado à existência de históricos e manuais de gestão do risco, utilizam, para além

destas sessões de *brainstorming*, outras ferramentas e técnicas de gestão do risco.

Outra técnica utilizada pelas outras empresas em estudo é a matriz de risco que, sendo elaborada por empresas especializadas subcontratadas, determina o nível de risco, multiplicando o grau de probabilidade e severidade dos diferentes tipos de risco.

Ainda na análise dos potenciais riscos, a empresa B obtém a confirmação do nível de risco num *software* especializado para esse efeito, calculando o grau de probabilidade e severidade do risco ocorrer, respondendo a variadas questões como input.

Nas quatro empresas em estudo, a análise dos diferentes riscos também pode ser observada nas diversas manutenções que, sendo planeadas ou não, são feitas pelos tripulantes ou por entidades externas, consoante o equipamento, grau de dificuldade e/ou disponibilidade.

O responsável da empresa A admite que a empresa não faz análises de risco "*muito pormenorizadas nem de frequências, sendo que para isso seria necessário existir um histórico e esse histórico nunca foi feito*". Assim sendo, é expectável que as manutenções sejam, maioritariamente, corretivas.

Ao contrário da empresa A, as outras empresas conseguem efetuar manutenções preventivas e/ou com o grau de uso, reduzindo a probabilidade do equipamento falhar. Essas manutenções preventivas são possíveis devido à existência de históricos e outras técnicas de análise do risco mais elaboradas, fazendo por isso manutenções mais preventivas que reativas.

É perceptível a crucial importância do registo de acidentes e incidentes, bem como de um manual de gestão do risco atualizado, despoletando assim a via por manutenções previstas e, por conseguinte, a redução da probabilidade de materialização do risco.

O manual de gestão e análise de risco é uma ferramenta muito útil para a real perceção

de um determinado nível de risco, dando auxílio para a posterior avaliação e tomada de decisão aquando do seu tratamento.

iii) Avaliação dos riscos

A avaliação, com o objetivo de apoiar a tomada de decisões, tem em conta a análise do risco previamente determinado pelas ferramentas e técnicas de análise de risco de cada empresa. Assim sendo, após a análise, a empresa está apta para avaliar o nível dos diferentes riscos e tomar uma decisão no que respeita ao seu tratamento.

O processo de apreciação de risco levado a cabo pelas empresas converge com as normas estabelecidas na literatura. Quanto à identificação dos riscos, as empresas, para além das auditorias obrigatórias, optam pela colaboração dos seus tripulantes, dada a sua experiência e conhecimento na área, com o auxílio de variadas listas de procedimentos rotineiros.

Já no que diz respeito a registos de novas fontes de risco, as empresas B e C adotam uma postura mais proativa no acréscimo destas ao manual de gestão de risco, contrariando a opinião de Flaherty, Gourgey & Natarajan (2012). A empresa A não utiliza este método de recolha de informação, e por conseguinte, o risco, ao não ser identificado, não é considerado na posterior análise, sendo expectáveis e descritas as consequências negativas desta decisão, corroborando a opinião de Webb (1994).

As empresas servem-se da análise do risco para o avaliar e tomar a posterior decisão - transferi-lo, retê-lo ou diminuir a sua probabilidade de ocorrência - como sugerido pelas normas existentes. A técnica mais utilizada pelas empresas, na tentativa de determinar o nível de risco, é a “matriz de risco”, sendo que a empresa B utiliza, em simultâneo, um programa de *software* (simulação) especializado para o mesmo fim.

O tripulante tem um papel crucial no tratamento do risco, indo ao encontro da opinião de Finne (2000), dado que é neste que começa o processo de gestão do risco e o seu conhecimento no reporte de possíveis anomalias é a chave para conseguir modificar a magnitude e/ou a probabilidade de ocorrência do risco de forma atempada.

As principais técnicas e ferramentas, listadas por Baker (1997), são, em larga medida, utilizadas pelas empresas ao longo de todo o processo, como ilustra a Tabela 3.

7.3- Tratamento do risco: transferência, retenção e redução

Após análise e posterior avaliação do risco, as principais decisões que as empresas podem tomar em relação ao risco e sua materialização são, como anteriormente referido, a transferência destes para terceiros, a retenção e a redução ou eliminação do risco, consoante a avaliação e ponderação de custos dos respetivos responsáveis.

As empresas em estudo transferem para seguradoras riscos que, após análise, compensem financeiramente a sua transferência, como os seguros de acidentes individuais e coletivos. Outros riscos que as empresas transferem para especialistas são, sobretudo, riscos inerentes às operações, como a componente física das embarcações e seus equipamentos, bem como subcontratar especialistas (concorrentes) no auxílio à prestação de serviços, ainda que esporadicamente (caso das empresas B e C).

Uma das vantagens da transferência de riscos, para além da financeira, é o auxílio na identificação dos riscos, como anteriormente referido, através de entidades seguradoras/certificadoras que conferem às embarcações, em auditorias às embarcações, o cumprimento dos requisitos e normas de segurança, passando certificados de operacionalização.

Outra forma de agir face ao risco é a retenção deste internamente. Os riscos que a empresa não transfere para seguradoras que, segundo os responsáveis destas empresas, não compensam financeiramente, ficam retidos na empresa.

Quanto à retenção dos riscos de forma passiva, o responsável da empresa A afirma que a empresa por vezes não consegue identificar novos riscos, *"por esquecimento ou invisibilidade, e quando estes ocorrem já nada há a fazer"*. As razões para isto acontecer são, pelas palavras do mesmo, a elevada rotatividade da tripulação a nível das embarcações, dado que cada rebocador tem grandes distinções a nível de máquinas.

Na empresa B, quando foi feita a referência a retenções de riscos, o responsável pela segurança não tardou a afirmar que *"existem alguns riscos que não compensam transferir e que são lidados internamente"*. Quando questionado por retenções passivas - riscos não previstos nem identificados - a resposta foi afirmativa a estas ocorrências, partindo depois a empresa para a investigação do mesmo e *"assim já não ficam desconhecidos"*.

As empresas C e D, à semelhança das restantes, também afirmam a coexistência das duas formas de retenção de risco. A identificação de um "novo" acontecimento, e posterior ação a tomar, faz parte das políticas de gestão por parte destas empresas (risco passivo).

Relativamente aos riscos que não são transferidos ou retidos pelas empresas, existe uma tentativa de redução, por parte das mesmas, da sua probabilidade de ocorrência.

No que diz respeito a riscos de incidentes, as empresas servem-se das suas técnicas de análise do risco, anteriormente explanadas, para tentar alterar o nível de risco para um nível neutro/aceitável pela empresa.

Para alterar esse risco de incidente, a ação mais comum nestas empresas é a opção pela

substituição de peças/componentes, provocada pela manutenção do equipamento em causa. Neste ponto, a ação de reporte dos tripulantes é crucial, sendo que é através destes, essencialmente, que o processo de gestão de risco começa, na identificação do risco. Daí que as sessões de *brainstorming* e as sucessivas formações para incentivar o diálogo sejam alvo de resposta imediata por parte dos interlocutores das empresas como as técnicas para diminuir o número de incidentes.

O outro tipo de risco - o acidental - é mais “controlável” e diminuir a sua probabilidade de ocorrência passará por soluções financeiramente viáveis e de melhoria incremental.

Na tentativa de diminuir, ou até prevenir o número de acidentes de trabalho, a empresa A promove ações de formação e posterior implementação de quadros educativos em sítios estratégicos, com o objetivo de interiorização. Para além das formações, não existem outros métodos para diminuir ou prevenir acidentes de trabalho, dado que a empresa só contrata trabalhadores especializados e formados logo *"se fazem algo de errado, vai parar uma advertência à sua cédula marítima"*.

Os métodos utilizados pela empresa B passam também por formações de segurança coletivas existindo ainda o incentivo ao relato ao responsável pela segurança na identificação a bordo de tudo o que oferece risco e que possa ser anulado ou diminuído.

A empresa C elabora constantemente listas de diversos procedimentos para os tripulantes, tendo por fim a interiorização dos passos para um serviço livre de acidentes.

Já a empresa D adota sobretudo a filosofia de informação transversal e transparente, servindo de exemplo e aprendizagem os erros passados dos tripulantes.

Após o tratamento dos riscos, a última etapa passa pela sua monitorização, optando as empresas, sem exceção, por auditorias internas e o *feedback* dos tripulantes, por ordem a vistoriar a embarcação e a controlar, continuamente, o nível dos riscos.

8. Conclusões

Serve este ponto para expor as conclusões da investigação, a sua contribuição para a teoria existente, as principais limitações e propostas para possíveis estudos futuros.

8.1 Resultados e contribuições para a teoria

Da literatura revista surgiram três tópicos fundamentais para discutir, tendo em conta os objetivos traçados para o presente estudo: o papel da gestão de topo e a envolvência dos vários departamentos aquando da gestão do risco, as técnicas e ferramentas utilizadas pelas empresas durante o processo de gestão do risco e as principais formas de lidar com o mesmo após a sua avaliação.

Assim sendo, a partir do confronto entre os estudos de caso e a teoria existente, podemos concluir que:

- Ao contrário do que o Institute of Management Accountants (2007) e Hopkin (2012) diagnosticam para a maior parte das organizações que estudaram, a maioria das empresas objeto do nosso estudo adota um processo de gestão do risco de forma integrada, sendo o papel da gestão de topo, na cultura organizacional, preponderante. As empresas em estudo incorporam um ciclo de gestão de risco interno comum, com técnicas e ferramentas plausíveis ao longo de todo o seu processo.
- O registo dos variados riscos é essencial para o desenrolar do ciclo de gestão do risco. A identificação de todos os riscos e suas causas, para posterior análise e ação é, de facto, a etapa primordial do ciclo, indo ao encontro da opinião de Webb (1994).
- Os tripulantes são o ativo mais importante destas empresas, corroborando Finne (2000), estando no centro do conhecimento desta atividade - a sua experiência e

julgamentos permitem uma identificação de riscos (etapa crucial do ciclo) de forma atempada.

- A gestão de risco empresarial não garante um aumento de rentabilidade (derivado à imprevisibilidade e incerteza associada ao conceito), garante sim uma maior eficiência operacional, por via de técnicas e ferramentas ao longo de todo o processo de gestão do risco.

- A gestão do risco no setor dos serviços marítimos está aqui para ficar, mudando o foco abrangente do "eu" departamental para o "nós" como empresa, sendo visível o dinamismo ao longo de todo este processo, com a constante preocupação na segurança a bordo das embarcações.

8.2 Principais limitações e propostas futuras

O presente estudo foi condicionado por algumas limitações, restringindo, de certa forma, a abrangência do mesmo. Por um lado, a resistência de partilha de dados financeiros e históricos, por parte dos gestores de topo, impossibilitou o acréscimo da temática de evolução da gestão do risco nas empresas, na tentativa de percecionar as principais mudanças e melhorias. Por outro, a literatura sobre a explanação do ciclo de gestão do risco que se foque sobre uma determinada indústria é quase inexistente, bem como estudos bibliográficos sobre este específico setor.

A partir desta investigação constatou-se que existem temáticas por abranger, nomeadamente a referida acima, que seria de grande relevo em termos evolutivos. Outra sugestão é a comparação da temática entre empresas dos grandes portos ibéricos e/ou europeus (ex: Holanda, Grécia e Alemanha). Poderia ainda ser considerado um estudo implementando uma ferramenta de gestão do risco nestas empresas, com o posterior impacto, principais barreiras e limitações (ex: árvores de decisão).

Referências Bibliográficas

- Baker, S. (1997). *Risk Management in Major Projects*. Edimburgh: Department of Civil and Environmental Engineering
- Carter, R., & Doherty, N. (1974). *Handbook of risk management*. London: Kluwer-Harrap Handbooks.
- Deloitte&Touche. (2000). *Risk Management "Good practice" guide*. February 2000 HEFCE
- Dickinson, G. (2001). *Enterprise Risk Management: Its Origins and Conceptual Foundation* Vol. 26 Nº. 3 July 2001. The Geneva Papers on Risk and Insurance .
- Dionne, G. (2013). *Risk Management : History, Definition and Critique*. CIRRELT, Université de Montréal, Canada
- Douglas, M. (1992). *Risk and Blame, Essays in Cultural Theory*. London: Routledge.
- Eisenhardt, K. (1989). *Building theories from case study research*. Academy of Management Review , 14(4), 532-550.
- Elliott, D., Swartz, E., & Herbane, B. (2010). *Business Continuity Management - A crisis management approach*. New York: Routledge.
- Finne, T. (2000). *Information systems risk management: Key concepts and business processes* . Helsinki: Elsevier.
- Flaherty, J., Gourgey, G., & Natarajan, S. (2012). *Five Lessons Learned: Risk Management After the Crisis*. October 2012. MFS Capability Focus .
- Gaur, P. (2005). *Port Planning as a Strategic Tool: A Typology*. Antwerp, University of Antwerp: Institute of Transport and Maritime Management.
- Giddens, A. (2000). *O mundo na era da globalização* . Lisboa: Editorial Presença.

Hopkin, P. (2012). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. Philadelphia: Kogan Page.

Institute of Management Accountants. (2007). *Enterprise Risk Management: Tools and techniques for effective implementation*. Paragon Drive Montvale, NJ: IMA.

ISO 31000. (2012). *Gestão do Risco, Linhas e Orientações*. Caparica: IPQ

Massumi, B. (1993). *The politics of everyday fear*. Minneapolis, Minnesota : University of Minnesota Press.

Mendes, F. (2002). *Risco: um conceito do passado que colonizou o presente*. *Revista Portuguesa da Saúde Pública* , vol.20 nr.2, pág. 53-62.

Morais, C. (2005). *Escala de Medida, Estatística Descritiva e Inferência Estatística*. Bragança: Escola Superior de Educação, IPB.

Quivy, R., & Capenhoudt, L.V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª edição). Lisboa: Gradiva

Raban, C. (2005). *Risk Management for higher education institutions*. HEFCE , 1-58.

Rasmussen, J. (1997). *Risk management in a dynamic society: a modelling problem*. Smorum: Elsevier .

Regeister, M., & Larkin, J. (2008). *Risk Issues and Crisis Management in Public Relations A Casebook of Best Practice*. Philadelphia: Kogan Page.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* fifth edition. Harlow: Prentice Hall.

Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Operations Management 6th ed*. Edinburgh Gate, Harlow: Pearson.

Webb, A. (1994). *Risk Analysis for Business Decisions*. *Engineering Management Journal* , vol. 4 issue 5, 223-230.

Yin, R. (2009). *Case study research: design and methods, 4ª edição*. Thousand Oaks: Sage publications.

Anexos

Tabelas

Tabela II - Normas da gestão do risco

Norma	Descrição
ISO 31000	Publicado pela Organização Internacional de Normas (2009)
BS 31100	Publicado pela Instituição de Normas Britânica (2008).
IRM	Elaborado pelo Instituto de Gestão do Risco em parceria com a AIRMIC

Fonte: Adaptado de Hopkin (2012)

Tabela III - Movimento de embarcações de comércio por porto declarante.

Porto	Movimento de embarcações Número - base anual (2011)
Viana do Castelo	401
Leixões	5.216
Aveiro	1.718
Figueira da Foz	936
Lisboa	5.786
Setúbal	2.835
Sines	3.072
Faro	46
Portimão	232
Continente	20.242
Portugal	28.323

Fonte: Adaptado de INE, Inquérito ao Transporte Marítimo de Passageiros e Mercadorias (2011).

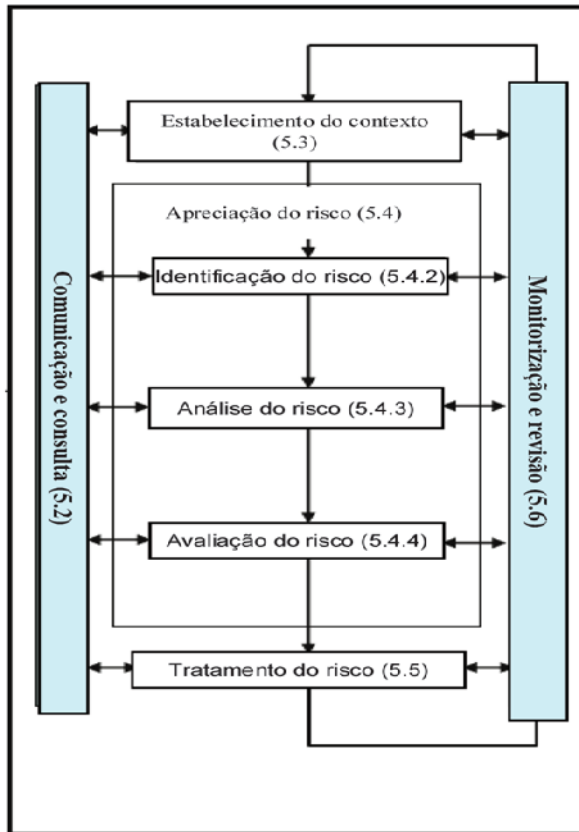
Tabela IV - Técnicas e ferramentas da gestão do risco

Técnicas e Ferramentas	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
1) Identificação do risco				
Identificação individual	●	●	●	●
Discussão em grupo	●	●	●	●
2) Análise do risco				
i) Qualitativa				
<i>Brainstorming</i>	●	●	●	●
Dados históricos	●	●	●	●
Experiência/Julgamentos	●	●	●	●
ii) Quantitativa				
Árvore de decisão	●	●	●	●
Simulação	●	●	●	●
Matriz	●	●	●	●
3) Avaliação do risco	●	●	●	●
4) Tratamento do risco				
i) Transferência				
Subcontratação	●	●	●	●
Seguradoras	●	●	●	●
ii) Retenção				
Ativa	●	●	●	●
Passiva	●	●	●	●
iii) Redução				
Medidas de segurança	●	●	●	●
Planeamento organizacional	●	●	●	●
5) Monitorização				
Auditorias	●	●	●	●
<i>Feedback</i> tripulantes	●	●	●	●
Análise do desempenho	●	●	●	●

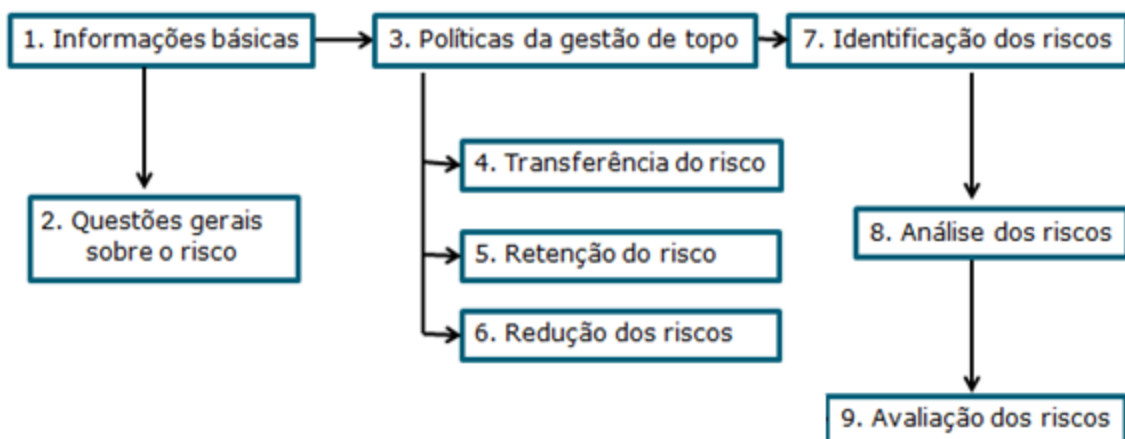
Legenda: ● - Adota ● - Não adota ● - Impossível aferir com rigor

Esquemas

Esquema I - ISO 31000:2012



Esquema II- Estrutura da entrevista



Guião das entrevistas

1. Informações básicas

Descreva, por favor, a sua principal função. É responsável por mais alguma(s)?

Há quantos anos desempenha esta função na empresa?

Considera que a empresa proporciona boas condições de trabalho aos tripulantes? Em que medida?

Avalie as competências da empresa na formação em segurança. Os tripulantes têm capacidades para prevenir perigos maiores (como incêndios), erros e/ou acidentes causados por condições climáticas adversas?

2. Questões gerais sobre o risco

O que entende por risco? E gestão do risco?

Quais são, na sua opinião, as vantagens da gestão do risco? E as desvantagens?

Quais as principais razões para implementar a gestão do risco na empresa?

Podem as condições físicas no trabalho levar a acidentes? Dê exemplos desses riscos.

Está satisfeito(a) com a forma da empresa avaliar o risco? É possível melhorá-la? Se sim, em que medida?

Quem é que está envolvido na gestão do risco na empresa? Quais as características mais importantes, na sua opinião, do pessoal que analisa o risco?

3. Políticas da gestão de topo

De que modo é que a gestão de topo acompanha a gestão do risco? A cultura incutida pela organização inclui esta temática? Em que medida?

A gestão de topo determina indicadores de desempenho da gestão do risco? Estes estão alinhados com os indicadores de desempenho globais da organização?

De que modo são registadas todas as atividades desta temática? Estes registos servem de base para melhorias dos métodos e ferramentas?

A empresa identifica os responsáveis pelo risco, pela sua definição, implementação e manutenção da estrutura?

A organização afeta os recursos necessários à gestão do risco? Dê exemplos de recursos e procedimentos essenciais para o bom funcionamento dos serviços.

4. Transferência do risco

Com que frequência a empresa transfere riscos de perigo a especialistas (ex. subcontratação)? Porque é que a empresa opta pela terciarização?

E a seguradoras? (riscos de atividades ou de propriedade da empresa). Quais os riscos que atualmente a empresa transfere para as seguradoras?

5. Retenção do risco

Os riscos que a empresa está disposta a correr são ativos, passivos ou ambos?

Ativos: ação positiva em reter o risco que foi identificado, mensurado e considerado

Passivo: falha, esquecimento ou não identificação do risco e posterior decisão

Se existirem riscos ativos, quais as razões para a retenção dos mesmos?

6. Redução de riscos

Quão competente é a empresa na formação e treino para a alerta dos riscos potenciais?

Existem sessões de *brainstorming* para expor novos riscos? Há uma proteção física para proteger as pessoas em risco e a propriedade da empresa?

Na tentativa de diminuir (ou até prevenir) o número de acidentes no trabalho, quais os métodos utilizados?

De que forma é que a empresa atua na tentativa de modificar o nível dos riscos? (impacto e probabilidade da ocorrência). Qual o processo que a empresa utiliza?

Quais as informações que são parte integrante nos planos de tratamento de risco?

7. Identificação dos riscos

Quais as técnicas e ferramentas da gestão do risco utilizadas pela empresa na identificação de riscos?

De que modo é que a empresa identifica as fontes de risco, áreas de impacto e os possíveis eventos que podem ocorrer?

Estão previstas e listadas todas as possíveis causas e consequências dos riscos?

Há o registo dos vários cenários e consequências de um risco em cadeia?

8. Análise de riscos

Quanto é que a empresa perde (base anual) nos riscos que não consegue identificar?

Esse número é aceitável para a empresa? Se não, é possível reduzi-lo usando outro método?

Quais são, na sua opinião, os fatores causadores de acidentes nos postos de trabalho?

Quais as técnicas utilizadas para mensurar o risco? Acha-as pertinentes?

No que respeita a manutenções, inspeções e auditorias, a empresa opta pelo *outsourcing*? Quais as razões para efetuar estas atividades externamente?

9. Avaliação dos riscos

De que modo a empresa avalia os riscos? Que critérios utiliza?

Na altura de definir os critérios para avaliar o nível de exposição ao risco, quais os fatores a ter em consideração?

A monitorização e revisão fazem parte do processo de gestão do risco? Quais as responsabilidades definidas pela empresa?